

COMO MEJORAR RESULTADOS CON INTELIGENCIA . . . EMOCIONAL



RESUMEN EJECUTIVO

No. 42-2006

boletín técnico.

"Capital Humano" es como se le llama ahora a lo que antes se conocía como Recursos Humanos y esto es originado por un cambio substancial en el concepto. Ahora, efectivamente el ser humano es considerado el punto clave en el desarrollo exitoso y las utilidades en las empresas, es el "capital" que produce los resultados malos, buenos o excelentes para los negocios. La Inteligencia Cognitiva (IQ), experiencia laboral, estudios, etc. eran los principales atributos que se consideraban para realizar una buena contratación de personal. Cuantas veces hemos contratado a ejecutivos con excelente IQ, mención honorífica en la Universidad, experiencia en el giro de varios años y al cabo de los primeros meses nos damos cuenta de que no funcionaron como esperábamos que lo hicieran.

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CAPITAL HUMANO

Por el Lic. Javier Hernández y García

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CAPITAL HUMANO

PRESIDENTA

Dra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez

INTEGRANTES

Lic. Gerardo Corro García

Lic. Alicia Contreras

C.P. Javier Hernández López

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Lic. Alex Olhovich Greene

Ing. Qim. Gilberto Ortiz Muñiz

Lic. Carlos Paredes Pérez

Lic. Manuel Pérez Cruz

Dra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez

Lic. Ana Paula Blanco

Lic. Saúl González Viruega

Lic. Antonio de la Barrera Santa Cruz

Lic. José Luis Pelejero Romero

C.P. Raúl Arriaga Martínez

C.P. Salvador Cervantes Aguilar

Lic. Carlos Vargas Hernández

C.P. Javier González de la Torre

Lic. Alejandra Toscano Martínez

C.P. Horacio Magana Sesma

Act. Carlos Sauri Campos

Lic. Maru Bravo Castro

C.P. Manuel Pérez Jimenez

C.P. Eduardo Vargar Priego

Lic. Arturo Rivas Tovar

C.P. Ma. Isabel Jiménez Almaraz

Lic. Martha Nigenda Zamorano

Lic. Javier Hernández y García

Lic. Isabel Álvarez López
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Capital Humano

Este proceso de contratación sigue siendo válido, pero ha surgido un nuevo concepto que proporciona muchas ventajas más a la empresa y que es necesario tener presente además de los atributos que antes eran considerados para una buena contratación y desempeño posterior. Esta es la Inteligencia Emocional. Está demostrado a través de innumerables investigaciones llevadas a cabo por consultores reconocidos internacionalmente que impacta más favorablemente en los resultados financieros de las empresas contratar personal con el grado de Inteligencia Emocional requerida para cada puesto. Esto significa el 80% del éxito en el desempeño del puesto, siendo los demás atributos responsables del restante 20%. Algunas de las grandes empresas internacionales están ahora contratando a su personal preferentemente por el grado de Inteligencia Emocional y posteriormente los capacitan en las habilidades y conocimientos necesarios. Pero ¿cómo saber si un ejecutivo cuenta con la Inteligencia Emocional requerida para el buen desempeño de su cargo y, en su caso, ¿en qué medida lo hace? ¿Es posible conocer esto? y si lo conocemos, ¿cómo puede esto ayudar a los resultados de la empresa? En EUA y en otros países desarrollados se ha escrito mucho sobre este tema. En México empieza a conocerse en forma general. Hace poco tiempo solo algunos estudiosos del tema lo trataban. En este escrito hacemos un resumen sobre la aplicación en los negocios de la Inteligencia Emocional, mencionando también algunas de las herramientas para medirla que existen en el mercado.

INDICE TEMÁTICO

1. La Axiología ciencia que estudia los valores y la Axiología Formal
2. Cómo la Inteligencia Emocional influye en los resultados de los negocios
3. Origen del nombre Inteligencia Emocional en el medio de los negocios

4. Qué mide la Inteligencia Emocional
5. Ejemplos de puestos y los requerimientos de Inteligencia Emocional para su buen desempeño.
6. Herramientas disponibles para medir la Inteligencia Emocional
7. Conclusión

AXIOLOGÍA Y AXIOLOGÍA FORMAL

Axiología (del Griego Axios: lo que es valioso, estimable y logos: ciencia o tratado).

El origen del estudio de los valores se encuentra en la filosofía. La filosofía estudia tres ramas, la metafísica, la epistemología y la axiología. Esta última es la que investiga la naturaleza del valor y de los fundamentos de los juicios de valor.

La Axiología Formal desarrollada en 1955 es una ciencia deductiva del valor. Los axiologistas atienden áreas que clásicamente están enfocadas por la psicología, la sociología y la toma de decisiones, mientras que su naturaleza deductiva la hace más parecida a la física. Está basada en el descubrimiento / definición de las tres dimensiones del valor, sus específicas y distintivas propiedades, la relación isomórfica de esas dimensiones a los sistemas matemáticos y el modelo humano de toma de decisiones utilizando las relaciones definidas por esos modelos matemáticos.

Las tres dimensiones del valor son el cimiento de la ciencia. Tal como distancia y tiempo tuvieron que ser definidos y cuantificados de tal manera para desarrollar la fórmula para medir la velocidad, así las dimensiones del valor tuvieron que ser definidas y cuantificadas para desarrollar una fórmula de toma de decisiones. Utilizando el trabajo de Husserl y de Moore como punto de partida, el Prof. Robert S.

Hartman categorizó la forma en que podemos conocer las cosas en tres grupos que él llamó las dimensiones del valor, llamadas valores sistémico, extrínseco e intrínseco. Esto le permitió desarrollar un sistema de medición de la forma de pensar y tomar decisiones de las personas con una precisión científica.

El desarrollo del Dr. Hartman de la axiología formal es tan revolucionario para las ciencias sociales como los de Galileo y Newton fueron para las ciencias físicas. De sus estudios de más de 35 culturas y de cómo la gente de esas culturas asigna valor, el Dr. Hartman descubrió las tres dimensiones de valor.

El bien descriptivo vs. el bien moral

Galileo definió las propiedades del movimiento (distancia y tiempo). Hartman definió las propiedades de valorar. Definió algo para ser bueno como algo que es rico en propiedades pertenecientes a un determinado grupo o clase al enfocarse solamente al bien descriptivo ignorando el bien moral. Esto se ve claramente en la frase:

UN BUEN LADRÓN ES MALO. Aquí la cosa (el ladrón) es ambos bueno y malo. El descriptivo BUENO habla de la riqueza de propiedades que corresponden a ser un ladrón. La moralidad es definida por la palabra MALO y de tal modo indica que el objeto carece de valor moral.

Lo que la física aportó para modelar la ciencia natural, la axiología formal aportó para modelar la filosofía natural. Es así como científicos de la NASA diseñaron la escalera para el alunizaje, sin antes haber ido a la Luna, igual podemos afirmar con certeza que 36 millas por hora en China es más rápido que 34 millas por hora en NY. Debido al trabajo de Galileo y Newton, podemos ser objetivos sobre el movimiento sin importar la cultura o los prejuicios de la gente en esa cultura. Debido al trabajo del Prof. Hartman podemos afirmar objetivamente que el Sr. X en Japón está atento a la individualidad de los demás y está utilizando el 90% de su potencial en valorar a otros individualmente, que la Sra. J en Ohio está atenta a los aspectos prácticos y está utilizando el 92% de su potencial, y que el Sr. X será mejor tratando con aspectos personales de los individuos y que la Sra. J será mejor en su juicio de negocios. El tema completo será tratado en otra ocasión. Sin embargo, más adelante se presenta la aplicación práctica de esta ciencia en los negocios.

Qué es la inteligencia emocional

Son los patrones de comportamiento únicos de los individuos.

Son las habilidades y actitudes que determinan como reacciona una persona ante sus propios sentimientos y ante los sentimientos de los demás, esto se reflejará en la forma en que maneje sus relaciones con los otros.

La Inteligencia Emocional mide la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros sentimientos. Incluye la habilidad de valorar, distinguir unas cosas de otras y hacer juicios razonables sobre las cosas.

Nos permite conocer las fortalezas y debilidades de las personas,
Construir equipos de trabajo,
Habilidad para leer a la gente intrínsecamente,
Sentido común,
Claridad analítica,
Diseñar programas de capacitación y desarrollo de carrera, etc.

La Inteligencia Emocional incluye la habilidad de valorar, distinguir las cosas entre sí, y hacer juicios sensatos sobre esas cosas. Esta es la capacidad que se mide en las pruebas; los inmaduros o quienes le ponen poca atención a una faceta del pensamiento tendrán pobre capacidad de valorar, los maduros o que le ponen un grado alto de atención a la faceta del pensamiento han desarrollado o poseen una alta capacidad para valorar.

¿Es posible aprender Inteligencia Emocional?

Definitivamente sí. Sí es posible mejorar las competencias de la Inteligencia Emocional, como se aprende un deporte, hay quienes tienen mejor disposición para ciertos deportes que otros y para éstos les será más fácil sobresalir. También cuentan las cualidades físicas en los deportes. Una persona delgada, alta de piernas largas, será más rápida que una de estatura baja, regordete y con piernas cortas, por más que se esfuerce este último, difícilmente superará al primero. Como se menciona en un curso de capacitación de la Inteligencia Emocional, uno debe hacer su mayor esfuerzo para desarrollar más sus fortalezas, que finalmente serán las que le hagan alcanzar el éxito. Deberá atender también a sus debilidades pero a otro nivel.

CÓMO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL INFLUYE EN LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS

A continuación se presentan información publicada sobre diversos estudios llevados a cabo en los que se demuestra que el nivel apropiado de Inteligencia Emocional en los empleados de cualquier nivel, repercute favorablemente en los resultados de las empresas.

La Inteligencia Emocional tiene su mejor aplicación en el puesto de ventas. En un reciente estudio de las compañías de FORTUNE 500 incluidas AT&T, IBM, PepsiCo, realizado por la firma Hay/McBer de Boston encontró que el tope del 10% de la fuerza de ventas en las compañías investigadas, totalizaban casi \$6,7 millones en ventas mientras que la norma era solo de \$3 millones - más de dos veces el promedio o ventas adicionales totalizando 88 veces el promedio de un salario de \$42,000. El 10% superior de esa fuerza de ventas eran muy fuertes en competencias de Inteligencia Emocional, mientras que los vendedores promedio no lo eran.

Una investigación en más de 200 compañías y organizaciones en el mundo sugiere que un tercio de esta diferencia es debida a la competencia técnica y la inteligencia cognitiva mientras que dos tercios se deben a la competencia Emocional. (Goleman 1998).

En puestos mucho más complejos (vendedores de seguros, gerentes de cuenta), quien tiene el Mejor Desempeño es 127 veces más productivo que los que tienen un Desempeño Promedio. (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990)

En puestos altos de liderazgo, más de cuatro quintas partes de la diferencia se deben a la competencia emocional.

Cómo medir la Inteligencia Emocional

Si midiéramos en una escala de 1 a 10 la atención que una persona presta a cada una de las facetas

del pensamiento para conocer su comportamiento, tendríamos que el nivel de equilibrio estaría en el número 6. Las puntuaciones hacia abajo representarán menos atención y las superiores a 6 serán a las que les presta mayor atención. Las puntuaciones en los extremos alto y bajo representarán problemas en el comportamiento de las personas. Siempre se ha dicho que los extremos son malos, aunque en el caso de la Inteligencia Emocional no sea precisamente el caso, habrá puestos que requieran de una atención de 9 en cierta faceta del pensamiento para el buen desempeño del puesto. Dependiendo del puesto y de la faceta del pensamiento de que se trate, una puntuación de 4 puede ser deseable y por lo tanto mejor que una de 7. Habrá casos en que una puntuación de 7 es buena pero una de 8 ya no lo es tanto. Para obtener el máximo beneficio es necesario conocer la herramienta que se utilice así como las competencias de Inteligencia Emocional requeridas para el buen desempeño del puesto.

Existen diferentes inteligencias, hay quienes hablan de 80, igual será en el número de facetas del pensamiento con que se evalúe la Inteligencia Emocional, según los diferentes autores o consultores. El número usual mencionado en libros sobre el tema es entre 4 y 6. Como ejemplo presentamos las siguientes seis, las primeras 3 se refieren a como vemos a las personas y al mundo externo y las segundas 3 se refieren a como nos vemos en nuestro yo interno.

MUNDO EXTERNO	MUNDO INTERNO
1. Intuición y Empatía	1. Visión de Uno Mismo
2. Orientación a Resultados y Decisividad	2. Conciencia de Uno Mismo
3. Adherencia y Organización	3. Expectativas de Uno Mismo

En una empresa en México, se midió la Inteligencia Emocional de sus dos mejores vendedores. La puntuación de los dos vendedores debería ser muy similar si no es que idéntica, pero resultó diferente. La puntuación del primero de ellos en Intuición y Empatía fue de 8 y en Orientación a Resultados y Decisividad fue de 4. La puntuación del segundo vendedor en Intuición y Empatía fue de 4 y en Orientación a Resultados y Decisividad fue de 8. El primero atendía clientes corporativos, con una estructura organizacional importante, el segundo atendía clientela de negocios independientes, pequeños. Se sugirió al Director de Ventas cambiar de puesto a estos vendedores. Su respuesta inmediata fue: "no, ahora que conozco como se comporta cada uno, se que si los cambio no se desempeñará ninguno de los dos con los buenos resultados que están teniendo ahora." Efectivamente, el segundo vendedor tendría problemas en su trato con los Directivos de las empresas debido a su bajo sentido de intuición para conocer y atender a los sentimientos de estos y satisfacer sus necesidades, poniendo por otro lado demasiada presión para una decisión rápida, debido también a su alta puntuación en Orientación a Resultados y Decisividad de 8. Por otro

lado, el primer vendedor sería efectivo en su relación con los dueños de los pequeños establecimientos con motivo de su puntuación de 8 en Intuición y Empatía, pero no pondría la necesaria presión para moverlos a la acción de cierre de ventas debido a su baja puntuación en Orientación y Resultados y Decisividad de 4. En ese momento el Gerente de Ventas se percató de los dos segmentos que tiene su mercado y de la necesidad de reclutar vendedores con diferentes competencias emocionales para cada segmento.

"Emoción es la moneda del futuro y el poder de la naturaleza humana está haciendo sombra a los sistemas basados en la razón que dictaban los fríos conceptos de reducción de costos y reingeniería. Con los sistemas basados en la contabilidad solo alcanzando un éxito marginal, el elemento humano ha tomado el escenario central, al grado que las ligas emocionales y la calidad de las relaciones son la idea central para producir una creciente productividad en el futuro. Prácticamente esto se traduce en producir satisfacción emocional en clientes y conocer que es lo que inspira el desarrollo superior en la gente. Fundamentalmente lo que esto requiere es volver a ser auténticamente humanos". (Stephanie Vermeulen, South Africa).

CÓMO SE DA A CONOCER EL NOMBRE DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS NEGOCIOS

Los estudios sobre la axiología formal, psicología y las evaluaciones existían desde la segunda mitad del siglo pasado. Sin embargo, quienes bautizaron la Inteligencia Emocional como tal en 1990 fueron los psicólogos Peter Salovey de Yale University y John D. Mayer Prof. de New Hampshire University. Ellos definieron y probaron el concepto de Inteligencia Emocional y escribieron en 1990 los papeles de estudios base sobre el tema que lanzó el movimiento científico internacional de la Inteligencia Emocional.

Peter Salovey es Dean of Yale College y ha escrito más de ocho libros y 200 publicaciones incluyendo *The Wisdom in Feelings*, *The Emotional Intelligent Manager*, and *Emotional Development and Emotional Intelligence*. Es editor fundador de *Review of General Psychology* y editor asociado del nuevo APA journal *Emotion*. (APA Asociación Americana de Psicología).

John Mayer también ha escrito varios libros unos con Salovey y otros por su cuenta, ambos ocupan puestos relevantes en sus universidades y continúan activos en sus profesiones.

Quien hizo FAMOSA a la Inteligencia Emocional y realmente la comercializó fue Daniel Goleman con su libro LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. El era editor de Negocios del NY Times y Consultor de Empresas dándole una gran difusión a su libro y al concepto. Ha escrito varios libros sobre el tema siendo el último recientemente publicado en inglés y en español simultáneamente en noviembre pasado con el nombre de Inteligencia Social ("Social Intelligence").

QUÉ MIDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ahora es posible medir la Inteligencia Emocional con que cuenta cada persona en cada uno de sus seis módulos de pensamiento que hemos mencionado. Con este conocimiento estaremos capacitados para elegir a las personas que mejor encajen en cada puesto, con cada jefe y dentro de la cultura de la empresa y, en efecto aumentar nuestra productividad, que incrementará el valor de nuestros resultados finales! Los líderes de las empresas conocerán además, como deberán tratar a cada persona para lograr su óptimo desempeño. Conocerán quienes se desempeñarán mejor trabajando en equipo y quienes lo harán mejor trabajando solos, quienes requieren de una estrecha supervisión y quienes deberán dejarse solos porque esto les incomoda. Así como quienes son propensos a cometer actos de deshonestidad o negligencia. Por ejemplo: el mecánico encargado de dar mantenimiento a los turbinas de los aviones de una línea aérea, deberá observar escrupulosamente los reglamentos e instructivos de mantenimiento del equipo y no salirse de ellos. Sin embargo, la forma de pensamiento del capitán del avión deberá ser diferente debido a la responsabilidad de tomar decisiones inmediatas en situaciones de emergencia, brincándose las trabas cuando esto sea necesario.

LOS PUESTOS EN LA EMPRESA Y LOS REQUISITOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA UN BUEN DESEMPEÑO

Ejemplos de competencias requeridas para el buen desempeño de varios puestos

Uno de los misterios del mundo de los negocios es porqué los ejecutivos de ventas asumen que una baja productividad y la resultante rotación es inevitable en sus equipos de ventas. Las investigaciones han mostrado que es aplicable el Principio de Pareto a los vendedores, donde el 20% de los vendedores realizan el 80% de las ventas. Esto quiere decir que el 80% de la fuerza de ventas lucha por el resto del 20% del negocio que no produjeron los mejores vendedores.

Con tantos vendedores compitiendo por una participación de una pequeña rebanada, la tasa de rotación en ventas es obviamente muy alta. Pero muchos ejecutivos están dispuestos a aceptar como un costo de hacer negocios el interminable costo de reclutamiento, selección y entrenamiento del flujo continuo de recién llegados a las filas de ventas. Deberían en su lugar reconocer que la baja productividad y la estampida en el área de ventas son el resultado de equivocadas prácticas de contratación.

Las investigaciones han demostrado que el 80% de las competencias esenciales requeridas para tener éxito en el lugar de trabajo es la competencia emocional, que es mayor que el IQ.

Diferentes puestos de ventas requieren de iguales y de diferentes competencias. Consistentes en todos los puestos de ventas se encuentran las que hemos llamado las Cinco Fabulosas Competencias de Ventas y son las siguientes.

Intuición y Empatía. Esta es la conciencia del vendedor de los sentimientos, necesidades e intereses del cliente prospecto. Esta competencia es importante en el puesto de ventas por las siguientes razones:

- Actitud hacia los demás: la habilidad de uno de ver positiva y objetivamente a los demás.
- Comprender a los demás: un sentimiento intuitivo de los sentimientos y perspectivas de los prospectos o clientes y demostrar un interés decidido en sus necesidades.
- Orientación de servicio al cliente: La habilidad de anticipar, reconocer y encontrar las necesidades del cliente.

Orientación a Resultados y Decisividad. Esta es la adaptabilidad del vendedor para inducir las respuestas deseadas de los clientes o prospectos. Esta competencia es importante en el puesto de ventas por las siguientes razones:

- Comunicación: envío de mensajes claros y convincentes que son comprendidos por el cliente o prospecto.
- Influir: utilizar tácticas y técnicas efectivas para persuadir y lograr los resultados deseados.
- Lograr compromiso: su habilidad de desarrollar un acto de motivación.

Visión de Uno Mismo. Esta es el nivel de coraje y auto estima del vendedor que le provee de una piel gruesa para perseverar a través de varios obstáculos que encuentra dentro del ciclo de ventas. Esta compe-

tencia es importante para el puesto de ventas por las siguientes razones.

- Manejar el rechazo: Su habilidad de manejar un rechazo a la venta, no tomarlo personal y ser capaz de recuperarse rápidamente y volver a intentarlo.
- Auto estima: Mientras más alta sea su auto estima así tendrá de más pasión y coraje el vendedor en la arena social.

Conciencia de Uno Mismo. Conocimiento de su propio estado, preferencias, recursos, fortalezas y limitaciones. Esta competencia es importante para el puesto de ventas por las siguientes razones.

- Auto confianza: Su habilidad para creer en sus propias habilidades y fortalezas para hacerse cargo personalmente en lograr y exceder sus metas.
- Persuasión: Su habilidad para pararse firme en su propio terreno al negociar y manejar las objeciones a las ventas y convencer al cliente o prospecto que su producto o servicio resuelven sus necesidades.
- Competitividad: Su deseo de ganar y ser percibido como competente a la vista de los demás, así como su deseo de ser reconocido por sus logros.

Expectativas de Uno Mismo. Estas son las tendencias emocionales del vendedor que lo guían o le facilitan alcanzar sus metas y su sentido de compromiso con sus responsabilidades. Esta competencia es importante para el puesto de ventas por las siguientes razones.

- Empuje hacia el logro: Dirigido a mejorar o lograr el nivel de excelencia que nos imponemos a nosotros mismos.
- Iniciativa: La disposición a tomar las oportunidades sin ser inducido a ello.
- Optimismo: Perseverancia en el seguimiento de las metas sin importar los obstáculos o retrocesos.

Todas estas son competencias esenciales para ventas. El vendedor que conoce el producto o servicio al derecho y al revés no alcanzará el éxito en el largo plazo si no posee estas competencias esenciales.

Competencias de Inteligencia Emocional de un Líder Efectivo

Intuición y Empatía. Esta indica la conciencia del líder de los sentimientos, necesidades e intereses de quienes se reportan con ellos. Esta competencia es importante para el liderazgo por las siguientes razones.

- Actitud hacia los demás: Ve positiva y objetivamente a quienes se reportan con ellos y sinceramente desea que su gente logre tener éxito.
- Comprensión con los demás: Intuitivamente percibe los sentimientos, perspectivas y metas de quienes se le reportan y muestra un activo interés en sus necesidades.

Orientación a Resultados y Decisividad. Esto mide la habilidad del líder para guiar las acciones deseadas de quienes se le reportan. Esta competencia es importante para el liderazgo por las siguientes razones.

- Comunicación: Envía mensajes y directrices claras y mantiene a su gente informada.
- Influir: Utiliza tácticas y técnicas efectivas para obtener resultados.

Conciencia de Uno Mismo. Esto indica la habilidad del líder de estar a tono con su puesto y el poder que generan para ver claramente como sus palabras y acciones impactan a su gente.

- Auto confianza: Cree en sus propias habilidades para hacerse cargo personalmente en hacer que pasen las cosas y en dar energía a su gente.

- Auto control: Controla sus emociones y evita las altas y bajas emocionales y explosiones que puedan alarmar y frustrar a sus empleados. Es capaz de conservar la calma en la adversidad.

Expectativas de Uno Mismo. Esto mide las tendencias emocionales que guían o permiten alcanzar las metas y su sentido de compromiso personal hacia sus responsabilidades. Esta competencia es importante para el liderazgo por las siguientes razones.

- Empuje de logro: Guiado a mejorar o alcanzar un estándar de excelencia que nos imponemos a nosotros mismos.
- Iniciativa: Está pronto a actuar en las oportunidades sin necesidad de que se le diga.

Las anteriores competencias son indicativas de las que debe tener un buen líder. Sin embargo, es tan amplio el tema de liderazgo y son tantas las posiciones en las que puede ocupar un líder y son tantas las opiniones de los diferentes autores y profesionistas que sería imposible mencionar todas o aún las únicas competencias que debe tener un buen líder, por lo que consideramos que las aquí mencionadas sirven como un ejemplo válido en un caso particular.

Lo importante es que se midan las competencias con una herramienta válida y que estas sean apropiadamente identificadas con las requeridas para el buen desempeño de cada puesto en particular.

Ejemplo: Personal de Seguridad requiere de diferentes competencias emocionales dependiendo del lugar donde desempeñe su trabajo. En el lobby de un hotel de lujo, entonces Intuición y Empatía debe ser 6 o más. Si lo desempeña en una bodega alejada de la población la puntuación recomendable sería de 4 o 5.

Como complemento a una buena evaluación para la selección de los mejores candidatos es conveniente tener presente lo siguiente.

a. Así como las personas deben contar con su capacidad para valorar las situaciones, las empresas deben contar también con sus valores y cultura claramente definidos y comunicados a todo su personal y elaborados con la participación de ellos.

b. Es necesario contar con la descripción por escrito de las competencias requeridas para cada puesto. Esto simplificará notablemente la selección del candidato ideal para cada puesto.

c. La entrevista es imprescindible en el proceso de selección. Es recomendable emplear la entrevista conductual enfocada a las responsabilidades que desempeñará el candidato ya que ésta reflejará su forma de actuar.

d. Es muy recomendable el servicio de coaching ya sea interno por los propios jefes, por personal especializado del área de Capital Humano o externo por profesionales competentes. Esto apoyará a la mejora constante del desempeño del personal y de los resultados financieros de la empresa.

HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Si la inteligencia emocional es una inteligencia debe haber una forma de medirla y, en efecto, hay varias formas que los psicólogos utilizan para medirla. Existen dos formas básicamente para medir la Inteligencia Emocional la prueba de "comportamiento" y los cuestionarios de auto evaluación. La primera es la que generalmente utilizan los profesores para medir los conocimientos, contienen una serie de preguntas y respuestas y un criterio para evaluación. Las segundas son un cuestionario de auto evaluación donde uno anota su propio nivel de Inteligencia Emocional. Ambos tienen sus ventajas y desventajas.

Las principales pruebas de "comportamiento" son:

1. Multifactor Emotional Test (MEIS)
2. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT v.A.A.& V.O.)
3. Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS)

Las principales pruebas de auto evaluación son:

1. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I)
2. Trait Meta-Mood Scale (TMMS)
3. Toronto Alexithymia Scale (TAS)

Existe otra prueba cuyo origen fue la investigación de los valores, cómo piensa la gente y porqué la gente es tan buena para hacer la guerra y no la paz. Esto llevó al Prof. Robert S. Hartman científico alemán a recorrer 35 países y desarrollar con un proceso científico la forma en que la gente piensa y toma decisiones. Igual que Newton y Galileo descubrieron la forma de medir la velocidad, Hartman investigó cómo medir la forma de pensar de la gente. Fueron tan importantes sus descubrimientos que en 1973 fue nominado para el Premio Nobel y a su muerte se fundó el Instituto que lleva su nombre para continuar la investigación llevada a

cabo por él. Esta prueba optimizada y actualizada por el Prof. Robert Kinsel Smith es conocida como el Perfil de Valores Kinsel-Hartman.

Existen en el Mercado un sin número de pruebas que miden la Inteligencia Emocional, unas mejores que otras, por lo que es recomendable conocer el origen de las pruebas que se vayan a aplicar en la empresa y solicitar una demostración con alguna persona que conozca usted bien para comparar los resultados de la prueba con el comportamiento real y efectivo de la persona, esto independientemente de que debe conocer la información técnica sobre la validación de las pruebas.

CONCLUSIÓN

Está comprobado y validado que el desempeño de las personas en un puesto es significativamente superior cuando poseen las competencias emocionales requeridas para ese puesto.

El área de capital humano ha pasado por toda una historia evolutiva en las empresas, en años anteriores las herramientas para contratación de personal eran muy limitadas, generalmente se aplicaba un tamiz para ir eliminando a los candidatos y esto se hacía de acuerdo con el aspecto físico, lo que proyectaba el candidato a juicio del entrevistador y unas pruebas fáciles de manipular por el solicitante.

En la actualidad cada día tiene mayor relevancia el departamento de Recursos Humanos, es indicativo que ahora se llame Dirección de Capital Humano, pues las personas son el capital de las empresas, se ha comprobado que el buen desempeño de las personas es lo que hace que las utilidades y el capital de las empresas crezcan, por esto se han estudiado y se aplican herramientas que permiten a las compañías contratar a personas que sean específicamente ideales, que reúnan características de líder en su trabajo.

El departamento de recursos humanos normalmente era una parte pequeña dentro de las empresas, no se necesitaban conocimientos específicos para desempeñarlo, en la actualidad

después de estudios e investigaciones se ha llegado a la especialización, el puesto de reclutamiento de personal está ocupado por personas altamente capacitadas para el desarrollo del puesto y éste cobra cada vez más importancia dentro del organigrama empresarial.

¿Cómo distinguir qué aspirantes pueden llegar a destacar en la empresa? ¿Cómo lograr que no haya rotación de personal?, Estos son algunos de los cuestionamientos que más frecuentemente se tienen al reclutar candidatos.

El costo que significa la rotación de personal, la baja productividad, tiempo desperdiciado en entrevistas, capacitación de personal, son problemas que las empresas evalúan contra lo que significa tener líderes trabajando, con empleados altamente competentes, que contribuyen al éxito de la empresa.

Esto es importante para la empresa pero también se refleja en el personal, el trabajar en una compañía exitosa, con líderes competentes, es más atractivo para desarrollarse profesionalmente y permanecer en ellas.

Esto ha hecho que se investigue y se apliquen herramientas precisas y modernas para lograrlo, la inteligencia cognitiva es un índice de lo que un candidato tiene para resolver cómo

saber hacer las cosas, eso se logra con estudios y capacitación pero se ha estudiado el porque de dos personas que estudian lo mismo y tienen el mismo cociente de capacidad cognitiva, uno es altamente exitoso en su trabajo y en sus relaciones personales y el otro no, esto se debe a la Inteligencia Emocional.

¿Que es la Inteligencia Emocional? Es el querer hacer las cosas y su impacto está en los resultados.

La fuente de la Inteligencia Emocional está en nuestro pensamiento, existen tres dimensiones del pensamiento:

Pensamiento Intrínseco. Es nuestra habilidad de ver la individualidad en otras personas, en ellos mismos y en las cosas a su alrededor.

Pensamiento Extrínseco. Es nuestra habilidad de ver cómo la gente y las cosas se relacionan y comparan con cada una.

Pensamiento Sistémico. Es nuestra habilidad de pensar en términos de blanco y negro y su habilidad de

enfocarse en la visión ideal de la gente, el mundo a su alrededor, así como de ellos mismos.

El resultado de la función de seleccionar a las personas más competentes para cada puesto debe también ser evaluado financieramente, así como el costo / beneficio de las herramientas a utilizar. Puesto que la función es estratégica para obtener mayores beneficios para la empresa el ejecutivo encargado de integrar esta función debe trabajar hombro con hombro con el Director General de la empresa. Entonces está abierta la pregunta, ¿debe el Director de Finanzas conocer más sobre el Capital Humano o debe el Director de Recursos Humanos conocer más de finanzas para poder evaluar con certeza los beneficios financieros que debe ponerse como meta al integrar la plantilla ideal de la empresa? El caso es que es necesario evaluar y contratar acertadamente al personal e igualmente se debe evaluar al personal actual para ubicarlo en el puesto en que pueda lograr el mejor desempeño. Llevar a cabo esto es indispensable para obtenerlos óptimos resultados financieros en la empresa.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

Lic. Javier Hernández y García

Director General

Senior Consultants México S.A. de C.V.

e-mail: srconsultans@att.net.mx